



Munich Personal RePEc Archive

Impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness

Hudakova, Ivana

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57344/>
MPRA Paper No. 57344, posted 16 Jul 2014 04:23 UTC

Ing. Ivana Hudáková, PhD.

Vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podniky a ich konkurencieschopnosť

Impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness

*Pojem konkurenčná výhoda, o ktorej priamo alebo nepriamo hovorí mnoho literárnych zdrojov o podnikaní alebo fungovaní ekonomiky, je pre mnohých známym pojmom. Vymedzenie pojmu **konkurenčná výhoda** sa však niekedy odlišuje. Môžeme ju pochopiť len vtedy, ak sa na konkurenčnú výhodu pozeráme ako na celok, živý organizmus, ktorý sa neustále vyvíja v zložitom dynamickom podnikateľskom prostredí a ktorého jednotlivé časti nefungujú oddelene. Sú navzájom integrované a ovplyvňujú sa, a to so všetkými prejavmi a ich spätnou väzbou.*

Podnikateľské prostredie núti podniky medzi sebou bojovať o svoje postavenie v tomto zložitom a dynamickom prostredí, čo v podstate znamená pripraviť konkurenciu o jej časť zisku, resp. podielu na trhu. Toto prostredie pripomína vojnu.

Cieľom príspevku je poukázať a vymedziť pojem konkurenčná výhoda a konkurencia v teoretickej rovine, pretože na vymedzenie týchto pojmov existuje mnoho názorov. Mnohé teoretické koncepcie vymedzujú pojem konkurenčná výhoda v rôznych podmienkach jej vzniku od podnikovej úrovne cez medziodvetvovú úroveň až po chápanie konkurenčnej výhody v jednotlivých sektoroch ekonomiky a výsledok môže byť rôzny.

Je však pravdou, že konkurenčná výhoda sa pretvára na fenomén, ktorý je viaczložkový, viacvrstvový, dynamický a komplementárny.

Definovanie konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody

Pojem **konkurencieschopnosť** sa používa v súvislosti s podnikom, odvetvím, regiónom alebo štátom. Pri akejkoľvek súťaži sa každý účastník snaží dosiahnuť taký výsledok, ktorý je v porovnaní s ostatnými súťažiacimi najlepší. V literatúre sa často uvádza, že konkurencieschopnosť **je schopnosť podnikov, spoločností, odvetví, regiónov a nadnárodných celkov generovať relatívne vysokú úroveň príjmov z výrobných faktorov a ich využitie na udržateľnej úrovni** za súčasného vystavenia sa medzinárodnej konkurencii.

V literatúre však neexistuje žiadna presná, univerzálne platná a všeobecne prijateľná definícia pojmu konkurencieschopnosť a prístupy k jej vymedzeniu sú značne rôznorodé. Príčinou je skutočnosť, že tento pojem nemožno jednoznačne odvodiť zo žiadnej základnej ekonomickej paradigmy, vlastne je to pojem, ktorý nemožno teoreticky presne definovať.

Konkurencieschopnosť na podnikovej úrovni znamená **získanie pevnej pozície na domácom trhu, ale i na trhu zahraničnom, to znamená dosiahnuť zisk a určitý trhový podiel**. Cieľom štátu je udržanie a zlepšovanie životnej úrovne svojich občanov, zvyšovanie ich bohatstva a tým aj bohatstva celého štátu.

Ďalšia z najviac akceptovaných definícií konkurencieschopnosti, ktorá bola po prvýkrát vyjadrená prezidentskou komisiou (USA) pre konkurencieschopnosť v roku 1985, hovorí, že: „Národná konkurencieschopnosť je stupeň schopnosti národa za podmienok voľného a férového trhu (súťaže) produkovať tovary a služby, ktoré obstoja v teste medzinárodných trhov, za súčasného zlepšovania (zvyšovania) reálnych príjmov svojich občanov.“

Najdôležitejšou úlohou výskumu v oblasti strategického manažmentu je nájsť a vysvetliť rozdiely medzi výsledkami podnikov. V teoretickom poňatí sú tieto rozdiely často vysvetľované prostredníctvom konceptu konkurenčnej výhody a v súčasnom období často

ovplyvnené globálnou finančnou a hospodárskou krízou. Táto kríza postihla nielen veľké podniky, ale najmä stredné a malé podniky, tiež mikropodniky.

Koncept konkurenčnej výhody sa po prvýkrát v literatúre objavil v roku 1965, keď konkurenčná výhoda bola definovaná ako také spôsobilosti podniku, ktoré mu dávajú také jedinečné príležitosti v danom trhovom segmente a s takým rastovým vektorom, ktorý podniku umožní získať silné trhové postavenie.

Konkurenčná výhoda (ďalej KV) nie je iba silnou stránkou podniku. Je výsledkom integrácie silných stránok niekoľkých funkčných oblastí, ktorými sú výroba, V&V, marketing, financie a ľudské zdroje. Kým sila je len predpoklad, možnosť, potenciálna schopnosť, konkurenčná výhoda je reálna schopnosť a skutočnosť, ktorá sa prejaví nielen v schopnosti výrobok navrhnuť, vyvinuť, ale aj vyrobiť a predat' za výhodnejšie ceny alebo predat' vo väčšom množstve ako konkurenti. **KV znamená získať predstih, pretože na trh je uvádzaný výrobok alebo služba, ktoré konkurenti nedokážu vôbec poskytnúť alebo nedokážu poskytnúť s rovnocennými parametrami.**

Konceptom konkurenčnej výhody sa zaoberal M. E. Porter, ktorý tvrdí, že existujú iba dva druhy KV, ktoré podnik môže vlastniť, a to nákladové vodcovstvo a produktová diferenciácia. Jeho práce sa stali základnou kostrou pre rozpracovanie tejto problematiky ďalšími autormi.

Podľa niektorých autorov možno konkurenčnú výhodu získať aj cez zvyšovanie užitočnosti produktu pre zákazníka. Dôležitú úlohu pri tom zohrávajú stratégie založené na užitočnosti. Tieto stratégie skúmali stav ekonomiky v USA koncom 80. a začiatkom 90. rokov. Americké podniky boli nútené v tomto období prehodnotiť svoj postoj k podnikateľskej činnosti a k samotným zákazníkom. Cieľ pozornosti sa z vyrobeného množstva preorientoval na zvyšovanie zákazníckej užitočnosti, a to viac prostredníctvom kvality ako ceny.

Zákazníkom je ten, kto rozhoduje o kúpe produkcie podniku a tým aj o jeho existencii či neexistencii. Z pohľadu zákazníka je KV charakterizovaná úžitkom, ktorý prináša zákazníkovi výrobok alebo služba. Lepšia kvalita produktu, výhodnejšia cena, vzťah k produktu alebo podniku prostredníctvom reklamy je akýmsi úžitkom pre zákazníka. Zákazník sa v konečnom dôsledku stáva objektom záujmu podniku pri presadzovaní produkcie na trhu. Vnímanie zákazníka vedie podnik k jeho úspechu resp. neúspechu, kde sa rozhoduje na základe jemu dostupných informácií vo forme výrobku, a to cez komunikačnú politiku podniku.

Aby KV vôbec mohla vzniknúť, musia existovať priaznivé podmienky interného a externého prostredia. Externé podmienky sú dané bezprostredným odvetvovým prostredím a makroprostredím na národnej alebo globálnej úrovni, interné podmienky sú spoluvytvárané danosťami samotného podniku.

Dôležitým faktorom sa stávajú práve ľudia v podnikoch, ktorí sa snažia dosiahnuť a dlhodobo udržať konkurenčnú výhodu. **Podniky s vysoko motivovanými pracovníkmi dosahujú trvalo lepšie výsledky ako konkurencia.** Ich motivovanosť je predovšetkým výsledkom toho, ako sú manažovaní.

Podniky prispievajú k tvorbe a udržiavaniu konkurenčnej výhody cez rozvoj ľudí, pre ktorú je prioritných 16 oblastí:

- **starostlivý výber** – podniky kráčajú takou cestou, že do procesu výberu nových zamestnancov zapájajú zákazníkov. Pri mnohých profesiách, najmä v oblasti služieb, vedia určiť, ktorý kandidát je najvhodnejší;
- **istota zamestnania** – signalizuje dlhodobý záväzok zamestnávateľa voči zamestnancom, čo stimuluje pracovníkov k vyššej identifikácii s podnikom a ochotou podávať aj nadštandardné výkony. Platí to aj opačne. Ak podnik signalizuje, že zamestnanec môže byť kedykoľvek nahradený iným, vedie k správaniu, ktoré znamená, že kedykoľvek, aj vtedy, keď to neočakávame, aj ten najlepší zamestnanec zrazu zmení zamestnávateľa;

- **vyšší plat** – umožní udržať si špičkových pracovníkov, ktorých produktivita je vyššia. V konečnom dôsledku sa vyššie platy neprejavia negatívne na výške nákladov na pracovnú silu. Nastokrát sú nižšie ako u konkurencie, ktorá platí menej;
- **plná informovanosť** – ak ľudský faktor je konkurenčnou výhodou podniku, pracovníci musia mať aj všetky informácie potrebné k špičkovému výkonu. To platí aj o strategických zámeroch podniku a o jeho celkovej bilancii. V rozpore s touto filozofiou je využívanie informácií ako mocenského nástroja;
- **spoluvlastníctvo** – zamestnanci, ktorí sú zároveň spoluvlastníci, neprežívajú konflikt medzi kapitálom a prácou v intenzívnej podobe. Okrem toho zamestnanci – spoluvlastníci, sa vo vlastnom záujme vyhnú špekulatívnym predajom, zlúčeniam a iným finančným operáciám uspokojujúcim v krátkodobej perspektíve topmanažment. Skôr kladú dôraz na stabilitu a dlhodobú perspektívu podniku;
- **system odmien a bonusov** – je známych mnoho spôsobov, ako umožniť pracovníkom podieľať sa na výsledkoch podniku. Ľudí motivujú nielen peniaze, ale aj mnoho iných vecí;
- **rozpätie plátov** – veľké rozdiely medzi najviac a najmenej platenými funkciami v podniku narúšajú pocit spolupatričnosti a spoločného osudu. Zmenšovaním týchto rozdielov sa aj odstraňuje pocit, že menej platené miesta sú pre podnik aj menej dôležité;
- **postup zvnútra** – takáto prax stimuluje zamestnancov k ďalšiemu rozvoju a upevňuje vzájomné puto medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. Ak zamestnanec výborne pracuje a na miesto jeho šéfa nastúpi „človek“ zvonka, vedie to k odcudzeniu;
- **participácia** – od zamestnancov sa očakáva, že budú sami prijímať rozhodnutia, iniciovať zmeny a hľadať spôsoby zefektívnenia práce. Čoraz viac právomocí sa prenáša smerom zhora nadol;
- **tímová práca** – hierarchicky usporiadané štruktúry sa čoraz častejšie stávajú bariérou efektívneho riešenia problémov. Podpora tímovej práce a s tým niekedy súvisiaca potreba redizajnu je moderným riešením tohto problému;
- **rozmanitosť** – ak má zamestnanec možnosť striedať rozmanité úlohy, nielenže sa učí nové veci, ale práca sa stáva zaujímavejšou a inšpirujúcejšou. Okrem toho osvojenie si zručností pre výkon rôznych úloh dáva zamestnancovi reálnu istotu, že mu podnik môže ponúknuť zamestnanie v rôznych pozíciách;
- **rozvoj zručností** – vymenované praktiky, ak majú byť úspešné, vyžadujú od zamestnancov množstvo nových zručností, ktoré doteraz v takej miere neboli potrebné. Integrovanou súčasťou budovania konkurenčnej výhody sa stáva tréning a rozvoj, ktorý sa systematicky opakuje;
- **symbolická rovnosť** – jednou z bariér decentralizácie rozhodovania a tímovej spolupráce sú formálne pozície, ktoré ľudí od seba vzdávajú. Podniky sa snažia uplatňovať rôzne formy symbolickej rovnosti, napríklad odstránenie pocitu, že v podniku „jedni myslia a druhí robia“;
- **systematické vyhodnocovanie** – dáva pravidelnú odpoveď na to, či rozvoj ľudí nezostáva iba v rovine nerealizovaných zámerov. Zverejnenie pokroku má silný motivačný náboj;
- **dlhodobá perspektíva** – na rozdiel od iných typov konkurenčných výhod jej dosahovanie cez rozvoj ľudského faktora trvá pomerne dlho. Ak je KV dosiahnutá, je omnoho trvalejšia ako iné typy a konkurencia ju ťažšie napreduje. Táto KV sa nestotožňuje s filozofiou rýchlych riešení;
- **filozofia manažmentu** – dosahovanie konkurenčnej výhody podniku rozvojom ľudí musí byť obsiahnuté i v celkovom manažmente podniku a jeho prístupe. Aktivity tak

nezostávajú izolované, ale vytvárajú ucelený systém. Ak tento postup preniká celým podnikom, je šanca, že cieľ sa dosiahne.

Ľudia sú v podniku základnou hodnotou organizácie, sú nielen kľúčovým a cenným, ale zároveň aj „najdrahším“ zdrojom podniku. Kvalita ľudských zdrojov bezprostredne vplýva na konkurenčné možnosti podniku a predstavuje jednu z najdôležitejších sfér vytvorenia konkurenčnej výhody.

Úspech podnikov závisí od vrcholových manažérov, ktorí sú nositeľmi myšlienok, skúseností a poznatkov. Týmto spôsobom sa podnik môže vyhnúť stálemu opakovaniu omylov, ktoré už niekto nielen urobil, ale aj vyriešil, a tým dosiahnuť konkurenčné výhody podniku.

Vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podniky

Pre ilustráciu tieto teoretické aspekty konkurenčnej výhody a konkurencie uvádzame na malých a stredných podnikoch. Do skupiny malých a stredných podnikov (ďalej MSP) zaraďujeme tie, ktoré majú menej ako 250 zamestnancov a ich ročný obrat nepresahuje 50 miliónov eur, respektíve ich ročná bilancia nesmie prekročiť 43 miliónov eur.

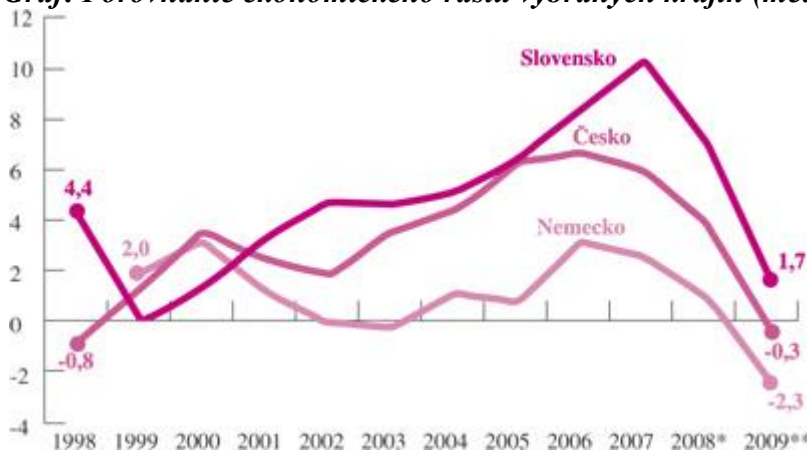
Podľa veľkosti malé a stredné podniky delíme na mikropodniky, ktoré majú menej ako 10 zamestnancov, malé podniky s počtom 10 až 49 zamestnancov a stredné podniky s počtom 50 až 249 zamestnancov.

Podľa údajov Európskeho štatistického úradu Eurostat MSP v hospodárstve EÚ predstavujú

- 99,8 % všetkých európskych podnikov,
- 67,1 % pracovných miest v súkromnom sektore,
- viac ako 80 % zamestnanosti v niektorých priemyselných odvetviach, napríklad kovovýroba, stavebníctvo, nábytkárstvo.

Práve tieto malé a stredné podniky zasiahla kríza, čo negatívne ovplyvnilo ich chod. Postupne, ako sa finančná kríza menila na hospodársku krízu, sa dosahy odrážajú v čoraz väčšej miere a na slovenskú exportne orientovanú ekonomiku má terajšia hospodárska kríza výrazný dosah. Rast HDP v poslednom štvrtroku 2008 klesol na 2,7 % v porovnaní s tretím štvrtrokom 2008, kedy dosiahol hodnotu 7 %. Pokles bol zaznamenaný i v priemysle, kedy produkcia v januári 2009 sa znížila o 27 % predovšetkým pre výrazné zníženie výroby automobiliek. Je potrebné poznamenať, že v januári 2009 tento pokles bol spôsobený plynovou a energetickou krízou a nepriaznivo sa odrazil i v priemysle. Graf 1 poukazuje na porovnanie ekonomického rastu vybraných krajín, a to Slovenska, Česka a Nemecka v období rokov 1998 – 2009.

Graf: Porovnanie ekonomického rastu vybraných krajín (medziročná zmena HDP v %)



* predbežný údaj ** odhad Prameň: ŠÚ SR, Eurostat, Federálny ŠÚ SRN, Európska komisia, NBS

Malé a stredné podniky tvoria chrbtovú kosť európskeho hospodárstva a hlavného zamestnávateľa, keďže väčšina veľkých spoločností sa pre nižšie náklady usádza v ázijských krajinách. Európske inštitúcie vkladajú všetky nádeje najmä do rýchlo rastúcich inovatívnych podnikov, ktoré by dokázali plne konkurovať americkým malým a stredným podnikom.

V súčasnom období malé a stredné podniky čelia veľmi ťažkému obdobiu. Globálna finančná a hospodárska kríza prudko zasiahla tieto podniky a tisíce vyhlásili bankrot. Európska komisia odhaduje, že do konca roka bude insolventných okolo 200 tisíc podnikov. Väčšina týchto podnikov je závislá od obmedzeného počtu zákazníkov či odberateľov a odbyt ďalej klesá.

Negatívne reagujú na hospodársky pokles, ale vedia sa oveľa obratnejšie adaptovať v turbulentnom podnikateľskom prostredí v snahe o záchranu a existenciu ako väčšie podniky. Dokážu rýchlejšie reagovať na stavy vonkajšieho prostredia a prispôbiť sa tomuto zložitému podnikateľskému prostrediu, či už napríklad zdieľaním nákladov na prenájom administratívnych priestorov s iným malým podnikom. Tento postoj malých a stredných podnikov vedie k ich efektívnosti a neprístupujú v takej veľkej miere k prepúšťaniu či rušeniu prevádzok ako veľké spoločnosti. MSP sú na druhej strane aj v nevýhode, keďže k štátnej pomoci sa väčšinou dostávajú hlavne väčšie podniky.

Ťažko a ľahko zdolateľné prekážky v období globálnej finančnej a hospodárskej krízy

Vzhľadom na prehlbujúcu sa globálnu finančnú a hospodársku krízu poukazujem i na ťažko a ľahko zdolateľné prekážky v malých a stredných podnikoch. Počas prvého Európskeho týždňa malého a stredného podnikania v Bruseli sa riešili problémy týkajúce sa prekážok, ktoré Európanom bránia aj v tom, aby sa aj napriek tomu, že stratili zamestnanie, pokúsili rozbehnúť svoj vlastný biznis.

Podľa niektorých členov Európskej komisie európske malé a stredné podniky v súčasnosti negatívne ovplyvňujú dva typy faktorov – hard (tvrdé) a soft (mäkké).

Medzi **tvrdé faktory** zaradili:

- byrokraciou a administratívne prekážky,
- daňové zaťaženie a nedostatok zručností a podnikateľského vzdelania,
- zablokovaný prístup k finančným prostriedkom.

Vplyvom finančnej krízy majú banky oveľa prísnejšie pravidlá na sprístupňovanie úverov pre nové MSP, ktoré sú v súčasnosti považované za príliš rizikové.

Medzi **mäkké faktory** zaradili:

- strach z bankrotu,
- strach zo straty majetku,
- podnikový bankrot, ktorý je v Európe vnímaný takmer ako trestný čin.

Cieľom je však poukázať, že aj napriek riziku je podnikanie atraktívne a zaujímavé. Najviac podnikov vzniká v Mexiku a Turecku a najväčšie problémy s rozbehom podnikania majú podniky v Nemecku. Prioritný nie je počet týchto podnikov, ale ich efektívnosť.

Pri porovnaní európskeho trhu s americkým, odkiaľ pramenia najväčšie obavy, môžu mikropodniky z USA negatívne vplývať na vývoj podnikov v Európe. Pokiaľ v USA pri zakladaní podniku vstupujú do hry investori, v EÚ sa väčšinou používajú vlastné aktíva, a preto je to rizikovejšie. Európske podniky v prípade bankrotu málokedy dostanú druhú šancu.

V prípade zablokovaného úverového toku mnohé členské štáty, napríklad Írsko, v prípade štátnej podpory bankového sektora na oplátku žiadajú bezodkladné obnovenie požičiavania smerom do malých a stredných podnikov. Francúzsko vytvorilo sieť úverových mediátorov, ktorých úlohou je zasiahnuť v prípade, že banky odmietajú MSP. Taliansko tiež monitoruje poskytovanie pôžičiek zo strany bánk smerom do podnikov.

Protikrízové opatrenia v Slovenskej a Českej republike

Slovensko

Slovenské protikrízové opatrenia zatiaľ žiaden špeciálny fond pre MSP nevytvárajú. Prístup k financiám majú zabezpečiť existujúce nástroje. Zvýšenie základného imania Slovenskej záručnej a rozvojovej banky asi o 33 miliónov eur od začiatku roka 2009 malo vytvoriť priestor na financovanie programov pre malých a stredných podnikateľov.

Tiež do konca marca 2009 malo pripraviť čerpanie úverovej linky Európskej investičnej banky v objeme 30 – 40 miliónov eur na rozvoj malého a stredného podnikania. Do toho istého dátumu malo byť zvýšené základné imanie Eximbanky asi o 11,5 milióna eur. Slúžia na financovanie exportných úverov, opäť so zameraním na MSP.

V rámci Mikropôžičkového programu plánuje vláda podporiť asi 500 – 750 podnikateľov, na čo má byť v rokoch 2009 – 2010 vyčlenených zo štátneho rozpočtu 5 miliónov eur.

V ďalšom opatrení plánuje vláda urýchliť implementáciu iniciatívy Jeremie určenej pre malých a stredných podnikateľov. Cieľom je prednostne využiť bankové záruky a mikropôžičkový program, ktoré sú implementované prostredníctvom spoločností s osobitným postavením.

Priestor pre vyššiu finančnú pomoc by mala priniesť aj aktualizovaná schéma štátnej pomoci (de minimis) pre Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast do výšky 500 000 eur.

Ďalšia skupina opatrení sa týka inovácií a zvyšovania konkurencieschopnosti. V protikrízovom pláne vláda konštatuje, že je potrebné podporiť inovácie a transfer technológií, najmä pre MSP, za účelom riešenia energetickej náročnosti, znižovania ekologických vplyvov a zvyšovania efektívnosti výroby. Vláda chce preto urýchlene zaviesť program na podporu vzniku sietí a klastrov, program podpory aktivít na zapojenie slovenských podnikov do medzinárodných klastrov.

Podporiť by sa mal výskum a vývoj, ktorý prispeje k tvorbe nových podnikov, podpora je určená pre malé, stredné podniky, ale aj veľké podniky.

Česko

Cieľom českej vlády je v prvom rade vylepšiť zložité podnikateľské prostredie a nezameriavať sa len na určitý typ spoločností či priemyselný sektor. Regulačné nástroje by mali podnikateľov zaväzovať i k predplácaniu daní.

Záver

Na záver je potrebné konštatovať, že aj v **období globálnej finančnej a hospodárskej krízy malé a stredné podniky zohrávajú významnú úlohu v rozvoji ekonomiky, pretože vytvárajú konkurenciu, zabraňujú vzniku monopolov, pomáhajú riešiť hospodársku krízu, zabezpečujú akceleráciu a rast hospodárstva krajiny a jej jednotlivých regiónov.** Konkurenčná výhoda je kľúčovým predpokladom pre vytvorenie úspešného podniku. Časté hľadanie odpovedí na otázky: „Aké faktory vedú podnik k tvorbe KV?“, „Ako môže podnik tvoriť, budovať a udržiavať KV?“, „Akými spôsobilosťami a schopnosťami podnik disponuje, aby dosiahol KV?“, „Čo tvorí jej základ?“ ženu podnik k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti.

Mnohokrát podniky prispievajú k tvorbe pracovných príležitostí predovšetkým v obchode, v remeselných činnostiach a službách. Formujú veľkú skupinu podnikateľov a prispievajú k účelným štrukturálnym zmenám podnikateľských subjektov. Vstup podnikateľských subjektov na medzinárodné trhy by mal byť podmienený aj skvalitňovaním ich hospodárskej činnosti s efektívnejšou dynamikou reakcie na potreby trhu. Pre rast konkurencieschopnosti by podniky mali efektívne využívať aj eurodotácie, ktoré budú slúžiť aj ako strategický nástroj v boji proti kríze. Dôležitým faktorom v podniku, ktorý prispieva k zvyšovaniu jeho

konkurencieschopnosti i v čase globálnej finančnej a hospodárskej krízy, sú ľudské zdroje a ich kvalita. **Kvalitné ľudské zdroje tvoria hodnotu podniku a sú vnútorným prejavom konkurenčnej výhody každého podniku.**

Literárne zdroje:

1. Ansoff, H. I.: Corporate strategy. New York, McGraw – Hill 1965.
2. Carothers, H. G. – Adams, M.: Competitive Advantage Through Customer Value: The Role of Value – Based Strategies, Competing Globally Through Customer Value. Quorum Books, New York 1991.
3. Gregorová, E.: Kvalitné ľudské zdroje – základ konkurenčnej schopnosti podniku. In: E + M Ekonomie a Management, ročník X, 3/2007.
4. Mišún, Ľ. – Mišún, J.: Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody. In: Ekonomické spektrum: odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike [elektronický zdroj]. Bratislava: CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy a výskumu, 2006, roč. 1, č. 3, s. 22 – 26
5. Pfeffer, J.: Competitive advantage through people.: unleashing the power of the work force. Harward business school press, Bostan, 1994.
6. Porter, M. E.: Competitive Advanage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York 1985.
7. Porter, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York 1980.
8. Porter, M. E.: The Structure Within Industries and Companies' Performance. Review of Economics and Statistics 1979, s. 214-227.
9. Slávik, Š.: Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody. IBC, č. 1/1999, s.19 – 20.

Internetové zdroje:

http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/zoznam_liniek/kriza-a-male-a-stredne-podniky-000237, 10. 8. 2009

http://www.projectares.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=1234&Itemid=53, 19. 8. 2009

<http://www.wiggo.com/CA97Acad.pdf> , 15. 12. 2004